

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS HACIA EL CONSENSO DE UNA CULTURA DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR, EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR AGROINDUSTRIAL DE LOS MUNICIPIOS PÁEZ Y ARAURE DEL ESTADO PORTUGUESA

Maite Betancourt*

*Licenciada en Administración de Recursos Materiales y Financieros. MSc. en Gerencia Empresarial.
Gerente de Recursos Humanos de Las Plumas y Asociados, C.A. Venezuela.
Email: maitebetancourt@yahoo.es

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo formular lineamientos estratégicos hacia el consenso de una cultura de creatividad e innovación para la generación de valor, en las empresas del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa. El esquema metodológico correspondió a una investigación descriptiva con diseño de campo. La población de carácter finito estuvo representada por veinte (20) elementos. Para la recolección de los datos se elaboró un cuestionario diseñado con preguntas cerradas empleando la escala de Likert, dirigido al personal independientemente de su nivel jerárquico en la organización (Directivo - Supervisorio - de Base). El análisis de los resultados condujo a una serie de conclusiones entre las más relevantes se destaca: Las empresas del sector deben considerar a la creatividad e innovación en su agenda estratégica y necesitan aplicar nuevas estrategias que conduzcan a la generación de valor producto del esfuerzo creativo e innovador de su gente. Asimismo se plantearon recomendaciones para que este aspecto se convierta en una prioridad administrativa. Finalmente esta investigación permitió proponer un conjunto de lineamientos estratégicos que permitirán establecer de manera exitosa las bases para una cultura de creatividad e innovación que perdure en el tiempo.

Palabras clave: Cultura, creatividad, innovación.

Recibido: 17/01/2012 - Corregido: 03/07/2012 - Aprobado: 05/09/2012

STRATEGIC GUIDELINES TOWARDS CREATIVITY AND INNOVATION CONSENSUS FOR VALUE ADDING IN COMPANIES BELONGING TO THE AGRICULTURAL SECTOR LOCATED AT PAEZ AND ARAURE MUNICIPALITIES, PORTUGUESA ESTATE

Maite Betancourt*

*Bachelor of Materials Management and Financial Resources. Master in Business Management.
Human Resources Manager Las Plumas y Asociados, C.A. Venezuela.
Email: maitebetancourt@yahoo.es

ABSTRACT

The objective of this investigation is to formulate strategic guidelines towards the establishment of a creativity and innovation culture for value adding in companies. The methodological outline corresponds to a descriptive investigation with field design. A finite population was represented by twenty (20) elements. Data collection was carried out by means of a questionnaire with close questions using Likert scale applied to personnel regardless their hierarchical level in the organization (Management, Supervisory or Support). The analysis results led to a series of conclusions, among which the most relevant is: companies belonging to this sector should consider creativity and innovation in their strategic agenda. New strategies, leading towards value adding as part of the creative and innovative effort of their work force, need to be applied. Also, other recommendations were proposed for this issue to become an administrative priority. Finally, this investigation proposes a series of strategic guidelines to successfully establish the basis for a creative and innovative culture to endure.

Key words: Culture, creativity, innovation.

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O CONSENSO DE UMA CULTURA DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO PARA A GERAÇÃO DE VALOR, NAS EMPRESAS DO SECTOR AGROINDUSTRIAL DOS MUNICÍPIOS PÁEZ E ARAURE DO ESTADO DE PORTUGUESA

Maite Betancourt*

*Licenciatura em Gestão de Materiais e Recursos Financeiros. Mestrado em Gestão de Negócios. Gerente de Recursos Humanos Las Plumas y Asociados, C.A. Venezuela.
Email: maitebetancourt@yahoo.es

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi formular orientações estratégicas para o consenso de uma cultura de criatividade e inovação para a geração de valor, nas empresas do sector agroindustrial dos Municipios Páez e Araure do Estado de Portuguesa. Metodologicamente é uma pesquisa descritiva com um delineamento experimental de campo. A população de carácter finito esteve representada por vinte (20) elementos. Para a coleta dos dados se preparou um questionário elaborado com perguntas fechadas empregando a escala de Likert, dirigido ao pessoal independentemente de seu nível hierárquico na organização (Diretivo - Supervisores - de Base). A análise dos resultados conduz uma serie de conclusões entre as mais relevantes se destaca: As empresas do sector devem considerar à criatividade e inovação na sua agenda estratégica e necessitam aplicar novas estratégias que conduzam à geração de valor produto do esforço criativo e inovador de seu pessoal. Também se fizeram recomendações para este aspecto se tornar em uma prioridade administrativa. Finalmente esta pesquisa permitiu propor um conjunto de orientações estratégicas que permitirão estabelecer de maneira exitosa as bases para uma cultura de criatividade e inovação que perdure no tempo.

Palavras chave: Cultura, criatividade, inovação .

Introducción

En este contexto de creciente competitividad e importantes retos globales, tanto las prácticas innovadoras como las soluciones creativas son un perfecto trampolín para el crecimiento y continuidad de las organizaciones. Combinar habilidades, ideas, procesos, ayuda a las organizaciones a aumentar la competitividad, por lo que la capacidad de desarrollar nuevas ideas convirtiéndolas en productos, servicios, imagen, procesos innovadores, resulta esencial para el desarrollo empresarial.

Toda organización tiene ante sí la oportunidad de lograr mejoras sustanciales que potencien sus resultados operacionales y financieros, mediante la aplicación de estrategias que conlleven al estímulo de la acción creativa e innovadora, que genere aportes extraordinarios producto de la capacidad de su gente, que propicie el mejoramiento continuo de sus procesos, sumando esfuerzos en una relación donde empresa - trabajadores ganan, teniendo estos últimos una potenciación de capacidades y conocimientos, evidenciándose entonces un valor agregado para ambos. Al respecto, Toffler (1999) señala que: “El poder sobre el capital fluye hacia las empresas capaces de una constante innovación y adaptación a las necesidades de los clientes” (p.80).

Por esto, se hace plausible crear las condiciones organizativas para la adopción de prácticas gerenciales que propicien la creatividad e innovación, involucra tratar con los componentes de una organización: Estructura, Procesos, Talento Humano y lo más importante la Cultura. En atención con esto Drucker (1995) sostiene “Un importante avance en la disciplina y práctica de la administración es que ambas comprenden el espíritu de empresa e innovación” (p.95).

Desde esta perspectiva, la aplicación de innovaciones administrativas, está referida a una acción en sí y es válido para una organización que no necesariamente busque gestionar la innovación, mientras que la aplicación para mejorar las condiciones de innovación se refieren a un contexto que abarca, las estrategias y los fundamentos organizativos, culturales, personales y de liderazgo, involucrados en los procesos creativos. Por esto, es imprescindible considerar la cultura y al talento humano siendo un ser creativo, como elementos de significativa importancia para el éxito de la creatividad e innovación en las organizaciones, es lo que motiva esta investigación.

La presente temática, tiene por objeto el estudio de las empresas del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades del sector, las amenazas y oportunidades del entorno para formular lineamientos estratégicos empresariales asociados a la creatividad e innovación hacia el consenso de una cultura que maneje estos dos procesos que permite la generación de valor individual y organizacional.

Fundamentación

El contexto de la sociedad del conocimiento, trae consigo un conjunto de cambios de índole político, económico, social, tecnológico y paradigmático que arroja a las organizaciones, llevándolas a repensar sus prácticas gerenciales. Es así como las estrategias lineales pasan a un segundo plano para dar paso a aquellas donde se estimen cada una de la aristas presentes en el escenario, surgiendo nuevas estrategias orientadas a cómo enfrentar las transformaciones del mercado mediante un talento humano capacitado, el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), la sinergia colectiva con miras a impulsar la gestión eficiente.

Es así como, la cultura organizacional ocupa un lugar clave en el accionar empresarial. Ella representa el conjunto de valores, creencias, premisas y supuestos manejados en el quehacer corporativo, es decir, marca directamente el actuar de sus miembros. Sustenta el clima laboral, permitiendo el trabajo en equipo con la finalidad de lograr los objetivos trazados. Para Hitt, Duane y Hosttisson (2004) la cultura es un “conjunto integral de ideologías, símbolos y valores centrales que son compartidos por toda la empresa y que influyen en su forma de realizar las actividades. Por lo tanto la cultura es el motor social que impele a la organización” (p. 28).

De la ideología empresarial podrán mantenerse o surgir las nuevas estrategias que direccionen a la corporación, hacia un futuro posible de avizorar con el impulso protagónico del talento humano. Se aprecia claramente, como el elemento ontológico entra a formar parte estratégica en la gestión del talento humano. La identificación de la naturaleza del equipo de trabajo con la esencia organizacional, marca notablemente la diferencia entre unas u otras compañías de un mismo ramo o sector. Sin duda el paradigma se impone.

La estrategia puede verse como la médula del sistema organizacional de una

empresa, contribuye con la cultura y sustenta la gestión de cualquier empresa ante los objetivos que se plantea. Los lineamientos estratégicos forman parte del andamiaje ideológico, que respalda la esencia del proceder organizacional, se hace visible por medio de la actuación de los miembros de la organización. Enmarca el paradigma empresarial predominante en el comportamiento colectivo de la empresa, en su quehacer cotidiano.

Los paradigmas impulsan y orientan la visión organizacional, apoyada en un conjunto de elementos claves donde el desempeño del talento humano juega un rol trascendental para la operatividad. Así la creatividad constituye una dimensión fundamental de la actividad humana, la necesidad a la que se ve enfrentado el ser humano es vital para crear cosas, la necesidad de expresión, de comunicación, la necesidad artística, la necesidad de comodidad, de iluminación, de alimentarse, han hecho que el hombre genere ideas y encuentre soluciones, desde el comienzo de la humanidad hasta nuestros días. En todos los seres humanos habita la creatividad tal como lo destaca Gámez (1995):

Todos somos creativos. Todos los días expresamos nuestra creatividad en la manera en que nos vestimos, en nuestro estilo de vida, en nuestra forma de hablar, en los platos que cocinamos y prácticamente en todas las decisiones que tomamos. La creatividad es algo inherente a todas nuestras actividades (p. 25).

La creatividad se refiere a la manera de pensar que tiene el capital humano, a la mayor o menor inventiva con que enfocan los problemas; se necesita de pericia y motivación. Particularmente, el pensamiento creativo lejos de ser un lujo o algo extraño, se ha convertido en una necesidad de primer orden, imprescindible para el cambio y la innovación en la sociedad, pero sobre todo en las operaciones de tipo empresarial. Encierra una capacidad humana, es la gente quien aporta valor, contar con los aportes creativos del talento humano de la organización, ayudaría a hacer realidad el futuro deseado y la meta de todo negocio, ser rentable y altamente competitivo, donde todos ganen y se logre trascender en el tiempo.

Por otro lado, los resultados de la acción creativa es el insumo para la innovación, Valdés (2004) indica que una innovación es: “La capacidad de estructurar una idea y traducirla en un producto o servicio que tenga impacto en

el mercado. Innovación es el arte de crear algo nuevo, novedoso y original" (p.1). Esta capacidad se vincula al quehacer organizativo, convierte una buena idea en un producto, servicio y proceso, valorando con éxito toda empresa que tenga flujo de ideas en cualquier ámbito del sistema organizacional. Esto sólo es posible, si el talento humano y su capacidad creativa ocupan un lugar privilegiado en la sociedad y cultura organizacional.

En este sentido, se puede pensar en que la creatividad e innovación llegue a ser una premisa básica determinada por la cultura organizacional. Esta cultura suele estar vinculada a la participación y el compromiso, ambas características del comportamiento personal se consideran como fundamentos de la capacidad de innovar, el aporte personal al trabajo, la calidad o el bien hacer se equipara con la calidad de los resultados y la eficiencia de los mismos, son capacidades que conllevan a la productividad. El proceso creativo e innovador debe estar contenido en la agenda estratégica de toda empresa, grande, mediana o pequeña.

En el marco de las actuales circunstancias del mundo de los negocios, siendo permanente la incertidumbre y transformación a nivel global, Venezuela y sus corporaciones no escapan a este escenario, específicamente las organizaciones del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa, las cuales deben estar atentas al entorno, para manejarlo y así asegurar la competitividad y permanencia en el mercado. Los directivos y gerentes puedan apelar a la creatividad e innovación como vehículo para encender la acción que permita la generación de valor y que a su vez redunde en rentabilidad tanto económica como social, llegando el beneficio hasta la sociedad.

En conversaciones informales, formuladas a diversos gerentes de las empresas más reconocidas ubicadas en este sector agroindustrial, destacaron que la creatividad e innovación es un valioso apoyo para el desarrollo y crecimiento de las empresas, también coincidieron en que el mundo cambia aceleradamente. Asimismo, señalaron que la manera de enfrentar esta realidad actual y la del futuro próximo, es produciendo ideas, haciendo que la gente que hace vida en cada empresa participe en procesos creativos, donde se generen proyectos innovadores, que existan ambientes de permanente búsqueda de soluciones y de opciones, sin desviarse de la esencia del negocio de la empresa.

Por otra parte, enfatizaron que carecen de este tipo de hábito de trabajo, los trabajadores de casi todos los niveles les cuesta visualizar la importancia de la creatividad y la innovación, sin darse cuenta que han sido estos dos procesos los que hacen posible la existencia empresarial, porque alguien generó una idea inicial de negocio, tuvo el valor de implementarla y se dio entonces la formación de una empresa. También mencionaron que no conocen una forma de gestionar estos procesos de una manera sistemática.

Por otro lado, se realizaron visitas a empresas del sector concretamente a Las Plumas y Asociados, C.A, al Consorcio Oleaginoso Portuguesa, S.A, Iancarina, C.A, Central Azucarero Portuguesa, Oleica. Al entrevistar a gerentes de áreas y trabajadores de base de las mismas, sobre su experiencia en torno a la creatividad e innovación, coincidieron en indicar que sólo han incursionado en el desarrollo de nuevos productos como necesidad de negocio, que la acción de creatividad e innovación no está presente como proceso, que los trabajadores no los reconocen como parte de su trabajo y menos que esta les puede generar valor individual al potenciar sus conocimientos.

Desde esta perspectiva gerencial, es esencial la existencia de una cultura que apoye la conducta creativa dando paso al florecimiento de la innovación, en un ambiente de valor recíproco entre la empresa y su gente, es por ello que se emprende una investigación que permita formular estrategias orientadas hacia el consenso de una cultura de creatividad e innovación para la generación de valor en las empresas del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Formular lineamientos estratégicos hacia el consenso de una cultura de creatividad e innovación para la generación de valor en las empresas del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa.

Objetivos Específicos

- 1.- Diagnosticar la situación actual de las empresas del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa, con respecto a la creatividad e innovación.
- 2.- Analizar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector

agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa, en torno a los elementos culturales que intervienen en el desarrollo de un proceso creativo e innovador.

3.- Enunciar los lineamientos estratégicos requeridos para lograr el consenso de una cultura de creatividad e innovación para la generación de valor, en las empresas del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa.

Marcoteórico

La cultura de la creatividad e innovación

La cultura refleja la personalidad de las organizaciones, según Gómez (2000) la cultura es "Un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una organización o sociedad dada, por la adquisición de valores, creencias y hábitos" (p.32), es por tanto un mecanismo de adaptación para la vida en la organización y sirve para la interacción entre los integrantes. La cultura de una organización es aprendida, compartida y transmitida, comprende los valores, las creencias, los sobreentendidos y las formas de pensar, una estrategia para la creatividad e innovación debe trabajar con estas variables para ser efectiva.

En el mundo actual, es cada vez más importante ser creativo e innovador. Esto significa pensar de otra forma y estar abierto a nuevas maneras de contemplar el mundo. Según Ponti (2009), la creatividad se puede definir como "la capacidad humana, que todos en mayor o menor medida poseemos, para generar ideas o conexiones imaginativas sobre un tema determinado" (p.22). Ser creativo es inherente a la naturaleza del ser humano. Al igual que la inteligencia, la creatividad ha sido aplicada a una amplia gama de individuos, obras, procesos y productos, da paso a la innovación, si no existen ideas ésta no es posible.

La innovación no es necesariamente un proceso técnico, puede ser administrativo e incluso de formas de uso, que llevan consigo cambios sustantivos e impactantes sobre la forma en que se realizan las cosas, implica romper paradigmas, llegar a establecer otro nivel en las organizaciones o en la sociedad.

Perfil creativo del talento humano

Desde la perspectiva de la gestión, la creatividad es un proceso de desarrollo y exposición de nuevas ideas para resolver problemas o aprovechar oportunidades y debe ser tratada como un proceso orientado a producir innovaciones. A las personas se les debe ayudar a reconocer la existencia de su capacidad y poder creativo, las organizaciones deben generar las mejores condiciones, implementar prácticas que apunten a la creatividad y estimular a su gente para que fluyan ideas asociadas al negocio que se maneja en las mismas.

Es por ello, que los líderes deben estar atentos a la experiencia, capacidades y motivación de cada trabajador, porque estos elementos intervienen en el proceso creativo, según Amabile (2005) "...se deben observar tres (3) componentes de la creatividad y sobre los cuales se puede actuar en menor o mayor grado. Los tres (3) componentes son la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación" (p.90). A continuación se ilustran estos componentes:

Gráfico 1. Componentes de la Creatividad.



Fuente: Elaboración propia (2010).

En lo que respecta a la pericia, ésta comprende el conocimiento en sus componentes teóricos y prácticos, que puede ser aplicado en un área de

trabajo, indica Simón (citado por Amabile 2005) “Es el espacio intelectual que una persona utiliza para explorar y solucionar problemas, que constituye lo que se denomina red de posibles desplazamientos” (p.5). A mayor amplitud de este espacio, mayor flujo de ideas orientadas a las mejoras.

En torno a la capacidad de pensamiento creativo, los seres humanos tienen activado el pensamiento, todos los días y momentos, para cada problema y sus soluciones, allí aflora la capacidad para generar ideas, modificar las existentes y producir nuevos esquemas. Amabile (2005), opina que “...el pensamiento creativo es aquel que establece nuevas relaciones. Utiliza las ideas existentes y genera soluciones y nuevas áreas de exploración y síntesis” (p.6). Este pensamiento, depende de la personalidad de la persona, de la tolerancia hacia las ideas de otros y hacia las situaciones de conflicto y oposición que se producen en el seno de equipos creativos. También se potencia la creatividad si la persona explora el conocimiento de otras áreas dispares.

El tercer componente de la creatividad es la motivación, de acuerdo a Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la motivación es “una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona” (p.484), la motivación impulsa a las personas a persistir y alcanzar determinadas metas.

El rol del liderazgo

El liderazgo tiene que ver con la gestión del talento. El talento es patrimonio de las personas y es la principal fuente de innovación. Obtener esa experiencia y conocimientos valiosos en la tarea del líder. Señala Gómez (2000) que:

La base del liderazgo eficaz está en la comprensión de la misión, en la claridad de las metas, en la forma en que se asume la responsabilidad por delante de los privilegios. Un buen líder busca colaboradores fuertes y adecuados para alcanzar los objetivos y es capaz de ganarse la confianza del equipo de trabajo (p. 117).

En base a esto, la función del líder en los grupos creativos y de innovación, es servir de guía facilitando que los integrantes de los equipos propongan y tomen decisiones para enfrentar los retos como les parezca más acertado. Sin embargo, dada la naturaleza del proceso de innovación, el estilo de liderazgo requerido parece ser contingente y cambiante según se va avanzando en la innovación.

De acuerdo a Angle y Van de Ven (citado por Van de Ven, 2001), son cinco (5) roles que se presentan en los tipos de liderazgo, los mismos se muestran en el cuadro 1:

Cuadro 1. Roles del liderazgo.

Rol	Descripción
Líder Patrocinador	Que procura, defiende o representa, le corresponde a un director con un nivel alto que le permite utilizar el poder y disponer de recursos para impulsar una idea novedosa.
Líder Mentor	Que dirige, aconseja y asesora. Es un rol especializado que da consejo y guía a los emprendedores cotidianamente.
Líder Crítico	Equilibra al patrocinador y al mentor. Este aplica criterios, objetivos e inflexibles, busca los errores, alerta de posibles fracasos y obliga, cuando es necesario, al patrocinador a buscar cursos alternativos para el desarrollo de las innovaciones.
Líder Emprendedor	Es de dedicación al proyecto de innovación. Mantiene liderazgo sobre el equipo de trabajo y maneja diversos grados de complejidad en el proceso de innovación.
Líder Institucional	Es una persona con suficiente poder para establecer procesos de mediación entre el promotor-asesor y el crítico

Fuente: Datos tomados de Van de Ven, 2001 (p.115) del El Viaje de la Innovación. Oxford.

Los ejecutivos intercambian roles durante el transcurso del proceso creativo e innovador y desempeñan múltiples funciones del liderazgo, por tanto son papeles de actuación que no están sujetos a los cargos y sus niveles.

El cambio en las organizaciones

El cambio organizacional ha sido descrito como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Fernández (1999), lo define como “el proceso a través del cual una organización se transforma progresivamente para adaptarse permanentemente a las exigencias y requerimientos del entorno” (p.112). En efecto, las organizaciones pasan por cambios quizás imperceptibles ya que el mismo es permanente, en otros se requiere de amplias gestiones de manera que se logre en las mejores condiciones y de los mismos se obtiene aprendizaje.

Según Ponti (2009) la creatividad e innovación en las organizaciones, implica

“cambios, movimientos y hacer cosas que no se han hecho antes. Y esto choca frontalmente con la mentalidad que impera en muchas empresa, acostumbradas a repetir de forma sistemática el mismo patrón” (p.96). En este sentido, se debe considerar un proceso de cambio que abarque todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías, procesos, imagen y nuevas formas de hacer negocios.

Por lo tanto, es de gran importancia para las empresas comprender, tener madurez y disposición para enfrentar los cambios. Una organización aperturada a los cambios facilita la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, lográndose una actitud positiva hacia las prácticas a implementar, actitud que se requiere para implantar con éxito prácticas asociadas a la creatividad e innovación.

Generación de valor en las organizaciones

Considerando la realidad que viven las organizaciones, las mismas deben estar a la vanguardia en la aplicación de estrategias que les permitan mejorar su competitividad y desempeño. Dentro de este contexto, la agregación de valor es considerada hoy en día una variable importante, incide en la toma de decisiones y permite determinar si las estrategias formuladas satisfacen las expectativas de rendimiento para los accionistas y para la organización en general.

Indican Abernathy y Hayes (Citado por Band 1994) que “las claves del éxito a largo plazo en los negocios han sido siempre las mismas: invertir, innovar, ser líderes y crear valor donde antes no existía” (p. 1), es por esto que cada vez más, las personas y organizaciones, están tomando conciencia de la ineludible necesidad de producir valor para hacerse merecedoras de recibir a cambio recursos, reconocimientos y aceptación.

Sin embargo, para que las organizaciones logren manejar el enfoque de la creación de valor, se deben producir cambios comenzando por su cultura organizacional y el establecimiento de procesos que involucren a todos los empleados en la necesidad de crear valor, se requiere del compromiso y de la disposición de todos los entes involucrados en las actividades generadoras de valor (clientes, empleados, directivos, accionistas, proveedores y comunidad) para que haya una perfecta coordinación entre los procesos y las estrategias,

resaltándose el compromiso, disposición de empleados y directivos para el consenso de aplicación de un enfoque gerencial basado en la generación de valor, como son las prácticas de creatividad e innovación.

En cuanto a la agregación de valor, esta tiene varias perspectivas: financiera o económica, asociada a la maximización de riquezas y satisfacer las expectativas del accionista; estratégica para lograr que una organización rompa paradigma y adopte uno como el de la generación de valor que despierte la creatividad de su gente y humana que busca proveer a las personas satisfacción, lograr su lealtad, desarrollar sus competencias y mejorar su calidad de vida de manera que pueda cooperar al incremento del valor.

Metodología de la investigación

Está centrada en una investigación de campo de carácter descriptivo, por estar focalizado en una realidad organizacional de donde se obtuvo la información conducente al respectivo análisis en función de los objetivos. Al respecto, Méndez (2006) define a un estudio descriptivo como aquellos que “permiten identificar las características del universo delimitando el campo de acción” (p.30).

El método empleado en este estudio fue deductivo, ya que como destacan Ortiz y García (2006) “Es el procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual. Es importante señalar que las conclusiones de la deducción son verdaderas, si las premisas de las que parte también lo son” (p. 64). Asimismo, se fundamenta en el paradigma positivista pues tiene un carácter cuantitativo, aún cuando también se emplearon técnicas de recolección de información cualitativa y en base a los resultados proponer los lineamientos estratégicos hacia el consenso de una cultura de creatividad e innovación para la generación de valor. Sobre el particular acotan Palella y Matins (2006) “El paradigma con enfoque cuantitativo se fundamenta en el positivismo, el cual percibe la uniformidad de los fenómenos” (p.40).

La población estuvo compuesta por un total de sesenta (60) unidades de información contempladas en la zona industrial de dichos municipios según datos manejados por la Cámara de Comercio de Acarigua Araure del estado Portuguesa. Se tomó una muestra no probabilística seleccionada por

conveniencia, conformada por un grupo de diez (10) empresas del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa y dos (02) sujetos participantes por cada una.

Se utilizó la encuesta como técnica con el propósito de recabar información acerca del comportamiento de las empresas sobre la intención de instalar una cultura de creatividad e innovación, a través de un cuestionario de tipo estructurado con preguntas cerradas y escala de Likert, el cual se aplicó al personal independientemente de su nivel jerárquico en la organización. Adicional se aplicó la observación directa, con la cual se apoyó el diagnóstico respectivo.

Cómo técnica para el análisis de datos en este estudio, se trabajó con datos cuantitativos producto del cuestionario, los cuales se procesaron para obtener las medias aritméticas correspondientes, con apoyo en la estadística descriptiva.

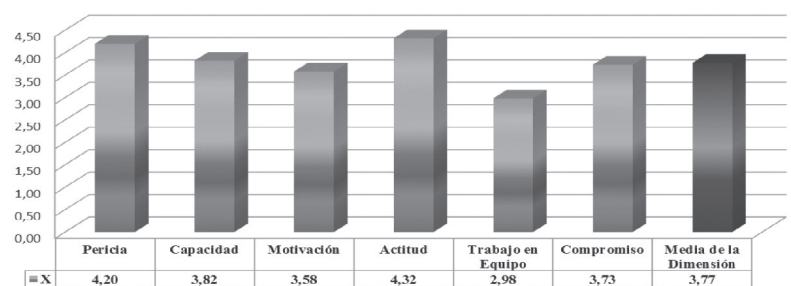
Resultados y/o discusión

Se interpretaron los resultados, empleando la escala de Likert; como medida de comparación se utilizó la media aritmética, para dar respuesta al objetivo de diagnosticar la situación actual de las empresas del sector agroindustrial con respecto a la creatividad e innovación, para responder al segundo objetivo se evalúan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector a través de la matriz DOFA y finalmente se enuncian las estrategias requeridas para lograr el consenso de una cultura de creatividad e innovación para la generación de valor.

En las páginas siguientes se presentan los gráficos en atención con las dimensiones del estudio Dimensión Perfil Creativo.

Los resultados obtenidos para la dimensión Perfil Creativo evidencian que las empresas del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure, cuentan con un talento humano que está dotado de conocimiento, que puede ser aplicado en su área de trabajo, que reconoce su capacidad para generar ideas, que sabe que puede resolver problemas cotidianos por caminos diferentes, que demuestra una actitud ganada al desempeño con excelencia, ya que la labor que realiza tiene sentido para sí mismo, que le representa un desafío y una oportunidad de poner a prueba sus conocimientos y habilidades.

Gráfico 2. Perfil Creativo. Representación gráfica de la distribución de resultados de la media obtenidos para la dimensión Perfil Creativo.



Fuente: Elaboración propia (2011).

También se expresa en esta dimensión el sentido de compromiso del talento humano para con la organización, por su parte los líderes reconocen la importancia de gestionar la creatividad e innovación; sin embargo, estas empresas tienen poco desarrollo del trabajo en equipo, cuyo indicador se observa por debajo de la media aritmética, ya que el estudio arrojó que no se realizan dinámicas que propicien el encuentro de personal de diferentes áreas, por lo que el cruce de ideas entre las mismas es escasa, factor que debe ser atendido por cada una de las empresas del sector, ya que el mismo es un factor clave de éxito para el crecimiento de las empresas, considerando la afirmación de Ponti y Ferras (2008):

La empresa moderna, ante la amenaza de que los competidores puedan alterar su posición de mercado, se ve obligada a redoblar esfuerzos y contar con personas altamente desarrolladas que sean capaces de trascender la esfera individual y sumergirse en un equipo de trabajo que multiplique la resonancia de los talentos individuales (p.116).

Cabe destacar que todo ser humano es creativo y si este se encuentra en un ambiente motivador, con la oportunidad de expresarse, de poner en práctica sus conocimientos, con actitud positiva, la generación de ideas que agreguen valor es de esperarse.

Dimensión desarrollo del proceso creativo

Gráfico 3. Desarrollo del Proceso Creativo e Innovador. Representación gráfica de la distribución de resultados de la media obtenidos para la dimensión Desarrollo del Proceso Creativo.



Fuente: A partir de los datos obtenidos por la autora (2011).

En la distribución de la información extraída de la muestra con relación a la dimensión desarrollo del proceso creativo, el resultado se encuentra en 3,07 levemente por encima de la media, observándose el comportamiento de los indicadores que componen a la misma, se puede afirmar que las empresas del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure cumplen con el conjunto de fases que definen la buena marcha de una gestión administrativa basada en los procesos de previsión, planificación, organización, integración, dirección y control. También los resultados del indicador comunicación plantean que en dichas empresas se cuenta con buena comunicación entre sus integrantes y en los diferentes niveles, esto por supuesto facilitaría el intercambio de ideas.

Sin embargo, los aspectos que más favorecen el consenso hacia una cultura de creatividad e innovación para la generación de valor, se encuentran por debajo de la media, lo que requiere especial atención; con relación al clima organizacional no se promueve clima de apertura que permita a los trabajadores expresar problemas y sentimientos, poco se confía en el buen hacer de los mismos.

Con respecto al liderazgo con una media aritmética de 2,98, se evidencia la ausencia de esa habilidad de influir sobre un grupo de personas, al cual debe incentivar para el logro de objetivos, este es uno de los elementos culturales más influyente sobre las conductas creativas que conlleva a generación de ideas e innovaciones, los hallazgos reflejan que el rol de líder más visible es el

que se comporta como un crítico. Los líderes deben ser creativos e integrales, en concordancia con lo que plantea Ponti y Ferras (2008) “El líder creativo, innovador y resonante debe ser capaz, por tanto de liberar esas energías y, a través de procesos de cooperación y sinergia, ponerlas a disposición de objetivos comunes” (p.53).

Así mismo, las empresas del sector coinciden en afirmar que cuentan con una estructura vertical muy jerarquizada, lo que dificulta la toma de decisiones, la transmisión de ideas y proyectos a quienes aprueban los presupuestos requeridos. En torno a la apertura de cambios, dado el resultado de 2,96 como media, se infiere que en las empresas del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure no se toman riesgos y menos para apoyar los procesos creativos e innovadores, el cambio en las organizaciones debe ser visto como una oportunidad y como una necesidad para mantenerse en el medio.

Relacionada a la cultura organizacional, este indicador se ubicó en 2,93 por debajo de la media, lo que indica que se debe reforzar los aspectos que conllevan a propiciar un clima laboral donde se evidencie el trabajo en equipo, el apoyo por parte de los líderes y entre los trabajadores especialmente en los procesos creativos e innovadores.

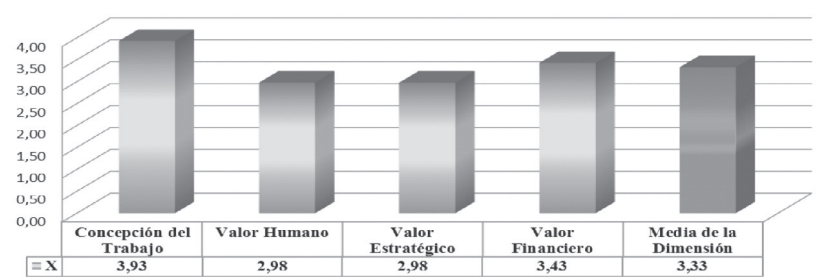
En síntesis, las condiciones para que se desarrolle el proceso creativo e innovador deben estar cónsonas, acordes al interés de una empresa por crecer y permanecer en un mercado tan desafiante como el actual, por lo que deben estar dispuestas a reformular sus estrategias de conducción de las mismas.

Dimensión generación de valor

En estos resultados, se evidencia que el talento humano de las empresas del sector tiene una clara concepción del trabajo y lo ejecuta reconociéndolo como un factor de realización humana, de aquí se parte a la generación de valor tanto individual como organizacional; es por esto que al observar el indicador valor humano el cual se encuentra por debajo de la media, permite inferir que el mismo talento humano que tiene una excelente concepción del trabajo, no percibe que el desarrollo del mismo genere valor para la organización y no le proporciona satisfacción. Es por esto, que las empresas del sector deben repensar sus prácticas para con sus trabajadores, el fomentar la creatividad de su gente, valorar y llevar a la realidad las ideas aportadas, es una de las formas

más enriquecedoras.

Gráfico 4. Generación de Valor. Representación gráfica de la distribución de resultados de la media, obtenidos para la dimensión Generación de Valor.



Fuente: A partir de los datos obtenidos por la autora (2011).

Por otro lado, el indicador valor estratégico también se encuentra por debajo de la media, mostrando cierta debilidad en estrategias que conlleven a la alineación de funciones y la creación de valor, que coadyuven al compromiso de los miembros de la organización. En tanto que, el indicador de valor financiero se encuentra por encima de la media, lo que permite inferir que la mayor atención de las empresas del sector se encuentra en la maximización de riquezas y esto es importante, pero se debe tener claro que existen otras variables que se deben considerar para alcanzar la máxima generación de valor en la empresa.

En lo que respecta a esta dimensión cabe lo opinado por Porter (1990) “cualquier cosa que pueda hacer una empresa a fin de crear un valor... representa un potencial para la diferenciación” (p.168), esto afirma que las empresas deben ver su negocio de manera holística, el valor agregado está en todos los ámbitos – principalmente en el humano, seguido del estratégico y desemboca en el financiero - uno apuntala al otro.

Para dar cumplimiento al objetivo dos (2), se utilizó la metodología de David (1998) para analizar los factores internos: fortalezas y debilidades, los factores externos: amenazas y oportunidades del sector agroindustrial de los Municipios Páez y Araure del Estado Portuguesa en torno a los elementos culturales que intervienen en el desarrollo de un proceso creativo e innovador,

se realizó una mesa de trabajo con la muestra objeto de estudio, se aplicó la técnica de lluvia de ideas, se generó un intercambio de información productivo, se construyó la matriz de diagnóstico empresarial DOFA, obteniéndose los cruces consensuados concluyentes para los lineamientos estratégicos hacia el consenso de una cultura de la creatividad e innovación para la agregación de valor.

Cuadro 2. Matriz DOFA

Factores	Internos	Fortalezas	Debilidades
		<div><div>1. Misión, Visión, Valores y Principios establecidos</div><div>2. Directivos y la Alta Gerencia demuestran interés con los Objetivos de Creatividad e Innovación</div><div>3. Capacidad financiera para crecer / evolucionar con el Mercado</div><div>4. Utilización de la Planificación Estratégica como herramienta de gestión</div><div>5. Talento Humano desea participar en Proyectos de Creatividad e Innovación</div><div>6. Talento Humano con dedicación al trabajo</div><div>7. Talento Humano posee nivel adecuado de Competencias Técnicas</div></div>	<div><div>1. Estructura Organizacional Vertical (Muy Jerarquizada)</div><div>2. Resistencia a los cambios</div><div>3. Capacidad de anticiparse al futuro</div><div>4. Falta de Liderazgo proactivo y motivador hacia la Creatividad e Innovación</div><div>5. Ausencia Programa / Estímulos para Fomentar la Generación de Ideas - Proyectos</div><div>6. Bajo Presupuesto para la Inversión en Creatividad e Innovación</div><div>7. Clima Organizacional favorable para la Creatividad e Innovación</div></div>
Externos	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
	<div><div>1. Generación de relevo motivada al cambio de lo establecido</div><div>2. Crecimiento del sector favorecido por Políticas del Gobierno Nacional</div><div>3. Mercado Laboral Capacitado y Emprendedor</div><div>4. Capacidad para crear nuevos procesos, productos y servicios</div><div>5. Sector Privilegiado por el tipo de producción de la zona</div><div>6. Competidores sin interés en procesos de Creatividad e Innovación</div><div>7. Cambios en la participación del mercado (cuotas)</div></div>	<div><div>1. Desarrollar Programas que establezcan la Participación del Talento Humano en Proyectos de Creatividad e Innovación (F5, F6, F7, O1)</div><div>2. Incentivar a líderes y trabajadores a conocer los privilegios del sector (O5,F3)</div></div>	<div><div>1. Adecuar Estructura Organizacional a la realidad estratégica del mercado (D1, O2)</div><div>2. Desarrollar Programas de Formación para Líderes que permita sensibilizarlos hacia los beneficios que proporciona la creatividad e innovación como hábito de trabajo (D4, O1,O4)</div><div>3. Realizar campaña de promoción y difusión de ideas-proyectos y logros para estimular la participación de los trabajadores, recompensar los esfuerzos y aportes del talento humano (D5,O1)</div><div>4. Crear presupuesto de inversión para la promoción y consolidación de la creatividad e innovación (D5, O1, O4)</div></div>
	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
	<div><div>1. Fuga del talento humano por mejores propuestas de valor por parte de la competencia</div><div>2. Medidas Políticas / Regulaciones / Normativa Fiscal-Laboral</div><div>3. Estancamiento de las Empresas por no flexibilizarse ante los cambios</div><div>4. Avances tecnológicos</div><div>5. Entorno político desfavorable para la inversión</div></div>	<div><div>1. Fomentar el trabajo en equipo que contribuya a la creación de equipos de alto desempeño (F6,F7,A1,A3)</div><div>2. Impulsar la cooperación entre empresas del sector como alternativa para contrarrestar las medidas políticas impuestas al sector (F3,A2,A5)</div></div>	<div><div>1. Monitorear continuamente el Clima Organizacional y tomar acciones oportunas para preservarlo. (D7, A3)</div><div>2. Diseñar estrategias en materia de compensación y desarrollo para captar y retener personal clave. (D5, A1, A3)</div><div>3. Aprovechar las bondades que ofrece la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI), evaluando cada proyecto presentado por los trabajadores (D5, A2)</div></div>

Fuente: A partir de los datos obtenidos por la autora (2011).

La obtención de la matriz DOFA conlleva directamente hacia el objetivo específico tres (3) que plantea la formulación de lineamientos estratégicos hacia el consenso de una cultura de creatividad e innovación para la generación de valor, los cuales se detallan a continuación:

1. Establecer un presupuesto de inversión para la promoción y consolidación de las acciones que estimulen la creatividad e innovación.
2. Desarrollar programas de formación para líderes, que permita sensibilizarlos hacia los beneficios que proporcionan la creatividad e innovación como hábito de trabajo.

3. Diseñar y ejecutar programas que estimulen la participación del talento humano en proyectos de creatividad e innovación.
4. Realizar campañas de promoción y difusión de ideas, proyectos y logros alcanzados en creatividad e innovación.
5. Incentivar a líderes y trabajadores a conocer los privilegios del sector.
6. Diseñar estrategias en materia de compensación y desarrollo para captar, desarrollar y retener el personal clave.
7. Monitorear continuamente el clima organizacional y tomar acciones oportunas para preservarlo.
8. Adecuar paulatinamente la estructura organizativa a la realidad estratégica del mercado.
9. Evaluar cada proyecto presentado por los trabajadores dentro del marco de la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI).

Conclusiones

Partiendo de los objetivos que delinean la investigación, aunado al apoyo de los resultados obtenidos, se presentan las siguientes conclusiones:

1. En relación con la situación actual de las empresas del sector, se evidenció que:
 - a. La creatividad e innovación no forman parte de la agenda estratégica.
 - b. No visualizan la agregación de otro valor que no sea el financiero, dejan de lado la importancia del valor humano y el estratégico.
 - c. El clima organizacional está en un segundo plano, evidenciándose una baja satisfacción en los trabajadores y existe poca confianza en el buen hacer.
2. En cuanto al análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del sector, se determinó que:
 - a. El talento humano representa una fortaleza, quedando demostrado en su vocación de trabajo, en su disposición y compromiso a dar lo mejor de sí para apoyar a su empresa en logros de objetivos.

- b. El liderazgo controlador y crítico es una debilidad, por coartar las iniciativas del talento humano.
 - c. La estructura organizativa de las empresas del sector, se presentan bajo una estructura vertical con excesiva cantidad de niveles jerárquicos, por lo que consecuentemente la toma de decisiones es lenta.
 - d. Se considera que el sector posee capacidad para llegar a crear nuevos procesos, productos y servicios que satisfagan a los clientes, contando con el apoyo creativo de su gente.
3. Con respecto a las estrategias requeridas, se pudo precisar que es necesario:
- a. El reflejo de una actitud por parte de la directiva y alta gerencia, con disposición a transitar por el camino de la creatividad e innovación.
 - b. La valoración científica de los factores internos y externos como claves para dar paso a un enfoque gerencial como estrategia para afrontarlas y aprovecharlas.
 - c. El elemento presupuestario debe constituir el apalancamiento económico para emprender las acciones basadas en creatividad e innovación.
 - d. Sea revisada la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (LOCTI)

Logros alcanzados

Dentro del grupo de empresas del sector que conforma la muestra se encuentra Las Plumas y Asociados, C.A. cuya alta gerencia mostró interés en el tema de creatividad e innovación, brindando la oportunidad de expresar ante su Junta Directiva los alcances del tema. Una vez expuesta la fundamentación y los lineamientos estratégicos que le permitirían como empresa lograr un consenso hacia una cultura de creatividad e innovación para la generación de valor, fue aprobada una partida presupuestaria y otorgado el apoyo para iniciar las actividades respectivas.

Se inició con el desarrollo de programas para estimular la participación de los trabajadores, logrando despertar la motivación e interés en los mismos. De allí

nacen un conjunto de iniciativas que se convirtieron en proyectos creativos e innovadores dentro del contexto de dicha empresa, evidenciándose un valor agregado a nivel organizacional, ya que los mismos satisfacen necesidades y apuntan a la reducción de costos. Actualmente se está en la fase de formación de líderes, así como en la realización de campañas de promoción - difusión de ideas y logros en esta materia.

Bibliografía

- Amabile, Teresa (2005) Como Matar la Creatividad en Creatividad e Innovación, Harvard Bussines Review. Ediciones Deusto.
- Band, William (1994) Creación de Valor: La Clave de la Gestión Competitiva. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España.
- David, Fred (1998). Conceptos de Administración Estratégica. Colombia: Editorial Legis.
- Fernandez, Carlos (1999). La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas, México.
- Gámez, George (1995) Ph. D. Todos Somos Creativos. Ediciones Urano, S.A.
- Gómez, C. (2000). La Organización en Cien Palabras. Granica.
- Hitt, M. Duane, R y Hosttisson, R. (2004). La Administración Estratégica. 5ta Edición. México: International Thomson Editores S.A.
- Ponti, Franc (2009) "Innovación". Ediciones Granica.
- Ponti, Franc y Ferras, Xavier (2008) La Pasión por Innovar. Editorial Norma
- Porter, Michael (1990). Estrategia Competitiva. 1ra edición. México: Cia Editorial Continental.
- Stoner James, Freeman R. Edward y Gilbert Daniel (1996). Administración. Prentince-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Valdés, Luigi (2004). Innovación: El Arte de Inventar el Futuro. Grupo Editorial Norma.
- Van de Ven, Andrew (2001). El Viaje de la Innovación. Oxford.